

**PENILAIAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN KONSEP
PERFORMANCE PRISM DI UNIT RAWAT JALAN
RSUD UNDATA PALU**

Muh. Ryman Napirah¹, Hasanah², Laura Cindy Claudya Hutabarat^{1*}

*1. Bagian Administrasi dan Kebijakan Kesehatan, Program Studi Kesehatan Masyarakat,
Fakultas Kedokteran dan Ilmu Kesehatan, Universitas Tadulako.*

*2. Bagian Biomedik, Program Studi Kesehatan Masyarakat, Fakultas Kedokteran dan Ilmu
Kesehatan, Universitas Tadulako.*

**Email: Lauracindyclaudya@gmail.com*

ABSTRAK

Penilaian kinerja merupakan hal yang esensial bagi suatu organisasi kinerja, organisasi yang baik harus mencerminkan peningkatan atau pertumbuhan dari suatu periode ke periode berikutnya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja Unit Rawat Jalan RSUD Undata Palu yang diukur dengan konsep *Performance Prism*. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif. Subjek yang diteliti dalam penelitian ini adalah seluruh *stakeholder* yang terlibat dalam Unit Rawat Jalan RSUD Undata Palu yang terdiri dari manajemen, tenaga kesehatan, pasien dan instansi terkait yang bekerja sama dengan unit ini. Objek dalam penelitian ini adalah aktivitas kinerja pada Unit Rawat Jalan RSUD Undata Palu. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa masing-masing *stakeholder* masih merasa belum puas dengan kinerja unit rawat jalan, untuk strategi unit rawat jalan menggunakan sistem remunerasi, selama proses pelaksanaan strategi, Kepala unit rawat jalan RSUD Undata Palu, berperan penting dalam melaksanakan penilaian serta evaluasi, sementara untuk kapabilitas tidak adanya peningkatan terhadap tenaga kesehatan dan juga ketersediaan fasilitas medis serta Kesehatan dan Keselamatan Kerja bagi tenaga kesehatan, dan kontribusi *stakeholder*, yang diharapkan setiap keterbatasan SDM maupun fasilitas mendapatkan bantuan pemerintah melalui APBD. Secara keseluruhan kinerja unit rawat jalan RSUD Undata Palu masih berada pada skala performa yang kurang, melalui berbagai perspektif yang ada, dan penilaian dari *stakeholder*. Penilaian ini diharapkan menjadi landasan pihak manajemen untuk mengevaluasi dan menentukan rencana kerja perbaikan sehingga harapan dari semua *stakeholder* dapat terpenuhi.

Kata Kunci : *Performance Prism*, Penilaian Kinerja

A. PENDAHULUAN

Dewasa ini rumah sakit di Indonesia mengalami perkembangan yang cukup pesat. Di dalam menghadapi persaingan yang cukup ketat, rumah sakit perlu meningkatkan kinerja untuk pelayanan bagi masyarakat luas ^[1].

Menurut Kepmenkes No. 129 Tahun 2008 tentang Pelayanan Pasien, standar pelayanan per pasien adalah rata-rata 10 sampai 15 menit, tingginya angka kunjungan di RSUD Undata Palu ini, dikhawatirkan dapat berdampak pada rata-rata pelayanan menjadi singkat. Selain itu perbedaan kunjungan pasien juga terjadi antara unit rawat jalan dan unit rawat inap. Berdasarkan hasil pengambilan data kunjungan pasien yang dilakukan peneliti untuk tahun 2011, 2012 dan 2013. Unit rawat jalan mengalami pertumbuhan kunjungan yang tiap tahunnya meningkat. Pada tahun 2011 untuk unit rawat jalan sendiri, memiliki jumlah kunjungan 110.659 pasien, pada tahun 2012 sebanyak 112.166 pasien dan pada tahun 2013 sebanyak 115.206 pasien, sedangkan untuk unit rawat inap mengalami fluktuasi yang berbeda dengan unit rawat jalan. Seperti pada tahun 2011 memiliki jumlah kunjungan sebanyak 16.418 pasien, dan meningkat pada tahun 2012 sebanyak 16.780, namun pada tahun 2013 mengalami penurunan kunjungan menjadi 15.757 pasien ^[2].

Berdasarkan hasil wawancara awal yang dilakukan peneliti terhadap beberapa pasien rawat jalan, terdapat permasalahan yang terkait dengan *stakeholder satisfaction* (kepuasan

stakeholder) seperti masih banyaknya masyarakat yang kurang puas dengan pelayanan yang diberikan oleh petugas kesehatan, kurangnya memberikan senyuman dan bahkan ada beberapa yang mengeluhkan lambatnya respon petugas kesehatan dalam penanganan pelayanan kesehatan.

Banyaknya perawat yang mengerjakan pekerjaan ganda seperti memberikan pelayanan dan juga melakukan pekerjaan administrasi lainnya, dinilai para pasien menjadi kurang efektif dalam hal pemberian pelayanan. Hal ini, bisa saja terjadi dikarenakan beberapa hal dan tidak menutup kemungkinan karena ketidak hadiran perawat dengan berbagai alasan seperti sakit, izin, cuti atau bahkan ketidak hadiran tanpa alasan. Dari jumlah 420 perawat yang ada di RSUD Undata Palu tercatat data tentang absensi perawat selama 2 tahun terakhir yaitu tahun 2013 sampai 2014. Pada tahun 2013 terdapat 7 orang perawat yang tidak hadir dengan alasan sakit, 135 orang cuti bergantian dan izin sebanyak 26 orang. Pada tahun 2014 terdapat 9 orang perawat yang tidak hadir dengan alasan sakit, 153 perawat yang cuti dan izin sebanyak 17 orang dan alpa sebanyak 3 orang. Catatan absensi perawat yang mengalami fluktuasi kehadiran seperti ini, bisa dikatakan menjadi salah satu penyebab beberapa permasalahan yang dikeluhkan oleh pasien.

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Metode penelitian ini digunakan untuk mengetahui terjadinya suatu aspek

fenomena sosial tertentu dan mendeskripsikan fenomena sosial tertentu. Pada penelitian ini, peneliti mengemban konsep dan menghimpun fakta, tetapi tidak melakukan pengujian hipotesa. Penelitian ini dilaksanakan di RSUD Undata Palu pada 19 Mei sampai 4 Agustus 2015. Informan dalam penelitian ini yaitu informan kunci (*key informan*), informan biasa, dan informan tambahan.

C. HASIL

Karakteristik Informan

Informan dalam penelitian ini sebanyak 4 orang, yang terdiri dari 1 informan kunci yaitu Wakil Direktur Pelayanan RSUD Undata Palu, 3 informan biasa yaitu 3 Tenaga Kesehatan RSUD Undata Palu dan 3 Pasien Unit rawat jalan RSUD Undata Palu dan 1 informan tambahan yaitu Instansi Terkait yaitu BPJS Kesehatan RSUD Undata Palu. Informan seluruhnya berdomisili di Kota Palu. Pengambilan informasi dilakukan dengan metode *indepth interview* atau wawancara mendalam, serta dilakukan observasi langsung dan dokumentasi.

Stakeholder Satisfaction (Kepuasan Stakeholder)

Berdasarkan hasil observasi peneliti RSUD Undata Palu telah memiliki standar pelayanan minimal Rumah Sakit, akan tetapi dari segi penerapannya masih belum maksimal, Sama halnya dengan Pasien, informan merasa belum puas dengan kinerja yang sudah ada. Tenaga kesehatan di RSUD Undata Palu khususnya Unit rawat jalan

belum maksimal dalam hal ketepatan waktu untuk memberikan pelayanan serta masih kurangnya respon terhadap keluhan pasien. Pemberian tunjangan dalam hal jaminan K3, masih belum maksimal misalnya, masih kurangnya penyediaan APD bagi tenaga medis. Sementara dari Instansi BPJS Kesehatan Informan tambahan merasa sudah cukup puas.

Strategies (Strategi)

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan peneliti, RSUD Undata mengacu pada keputusan Kepmenkes yang telah mengatur tentang sistem remunerasi rumah sakit, dimana sistem ini merupakan sistem upah, yang tergolong dalam beberapa komponen seperti Basic salary, Incentive, dan Merit (semacam *reward*). Unit rawat jalan RSUD Undata Palu masih belum dapat memberikan pelayanan yang sesuai dengan peraturan ketepatan waktu pelayanan, sehingga masih banyak pasien yang merasa kurang puas akibat keterlambatan pelayanan. Demikian juga dengan pelatihan dan pengembangan terhadap tenaga kesehatan dirasakan masih belum maksimal.

Processes (Proses)

Berdasarkan observasi peneliti salah satu variabel dari sistem remunerasi RSUD Undata palu, adalah ketepatan waktu yang dapat banyak mempengaruhi kualitas dari pelayanan di unit rawat jalan, dan untuk menjalankan strategi tersebut rumah sakit memberikan tanggung jawab penuh terhadap kepala instalasi rawat jalan untuk memantau dan juga mengevaluasi

kinerja tenaga kesehatan yang ada di unit rawat jalan.

Berdasarkan observasi beberapa diantara pasien mengeluhkan masih lambannya pelayanan yang diberikan oleh Unit rawat jalan RSUD Undata palu, namun mereka tetap mendapatkan penjelasan yang baik mengenai sakit/penyakit yang diderita. RSUD Undata memang memberikan *reward* dan *punishment* kepada setiap tenaga kesehatan akan tetapi dalam hal koordinasi pemberian pelatihan terhadap tenaga kerja dirasakan masih sangat kurang kondusif untuk tata cara penginformasian pelatihan bagi pengembangan tenaga kesehatan. Sementara untuk pemberian sanksi kepada petugas yang melanggar pihak Rumah sakit memberikan beberapa tahap peneguran, seperti teguran langsung dari kepala Unit rawat jalan, setelah itu bila tidak berpengaruh maka akan dikeluarkan SP (Surat Peringatan) yang merupakan surat teguran dan juga bersamaan dengan adanya pemotongan tunjangan atau gaji. Peraturan yang berlaku untuk RSUD Undata harus melengkapi setiap data-data pasien yang ada sebagai bentuk tindakan verifikasi BPJS Kesehatan. Masih banyaknya data-data pasien yang kurang lengkap sehingga setiap bulannya pihak BPJS Kesehatan harus mengembalikan berkas untuk dilengkapi lagi oleh pihak RS, dan inilah yang dinilai menjadi kendala untuk setiap pekerjaan verifikator BPJS kesehatan.

Capabilities (Kapabilitas)

RSUD Undata sebagai Rumah sakit umum kelas B, dari segi SDM nya

masih kurang seperti bedah saraf yang sama sekali belum ada dan juga masih ada beberapa yang dokter ahli dari segi jumlah masih sangat kurang. dari segi fasilitas dan ruangan masih dirasakan perlu untuk dilakukan pembenahan dan perluasan. Dari segi SDM, dirasakan sangat perlu untuk kembali melakukan diklat dan beberapa pelatihan untuk melihat dan mengembangkan setiap keahlian tenaga kesehatannya, begitupula dengan fasilitas penunjang yang dirasakan belum memadai untuk pasien. Pihak rumah sakit dan BPJS sudah mempunyai hubungan kerjasama yang baik.

Stakeholder Contribution (Kontribusi Stakeholder)

Berdasarkan observasi peneliti RSUD Undata mengharapkan adanya bantuan pemerintah daerah melalui APBD guna mengembangkan pelayanan kesehatan terhadap masyarakat. RSUD Undata telah menyediakan kotak kritik dan saran hanya saja beberapa pasien mengakui tidak melihat adanya kotak kritik dan saran tersebut, beberapa pasien juga masih pasif dalam hal membangun fasilitas kemasyarakatan berbasis kesehatan ini, sehingga masih banyak diantara pasien yang merasa tidak perlu untuk memberikan kritik dan saran.

Berdasarkan observasi dilakukan peneliti tenaga kesehatan RSUD Undata palu mengakui bahwa telah melakukan tugas mereka sesuai prosedur serta standar pelayanan yang ada hanya saja kelengkapan fasilitas yang kurang memadai dirasakan menjadi hambatan untuk setiap pemberian pelayanan secara maksimal.

Dengan hasil observasi peneliti bahwa Untuk RSUD Undata Palu sudah sesuai dengan prosedur yang ada, karena pihak BPJS tidak akan mengeluarkan klaim apabila berkas dan kelengkapannya belum sesuai

D. PEMBAHASAN

Stakeholder Satisfaction (Kepuasan Stakeholder)

Berdasarkan hasil penelitian terhadap *Stakeholder satisfaction* (kepuasan *stakeholder*), beberapa informan merasa kurang puas akan kinerja Unit rawat jalan RSUD Undata Palu, hal ini dikarenakan RSUD Undata Palu yang telah memiliki standar pelayanan minimal Rumah Sakit, akan tetapi dari segi penerapannya masih belum maksimal, sehingga dapat mempengaruhi kualitas pelayanan di Unit Rawat Jalan RSUD Undata Palu. Berdasarkan hasil penelitian tenaga kesehatan di RSUD Undata Palu khususnya Unit rawat jalan belum maksimal dalam hal ketepatan waktu untuk memberikan pelayanan serta masih kurangnya respon terhadap keluhan pasien. Tidak hanya dalam hal kualitas pelayanan, namun ketidakpuasan juga dirasakan oleh *Stakeholder* tenaga kesehatan.

Kenyataan tenaga kesehatan memadam pekerjaan mereka dengan kurang menyenangkan akibat dari jaminan K3 yang seharusnya diterima oleh tenaga kesehatan RSUD Undata Palu belum dapat diterima dengan maksimal, contohnya masih kurangnya penyediaan APD bagi tenaga medis.

Dari segi administrasi, BPJS berkewajiban untuk bermitra dengan

pihak Rumah sakit dan termasuk semua jenis pelayanan yang ada didalamnya. Pihak unit rawat jalan telah melengkapi setiap persyaratan kerja sama sehingga dalam hal ini informan cukup puas.

Berdasarkan hal tersebut, penilaian kinerja dari segi kepuasan *stakeholder* performanya masih kurang karena perspektif dari masing-masing *stakeholder* menilai bahwa secara keseluruhan kinerja unit ini kurang memuaskan.

Strategies (Strategi)

Pertanyaan kunci yang mendasari perspektif ini adalah strategi apa yang harus diterapkan oleh perusahaan untuk meyakinkan bahwa kebutuhan dan keinginan *stakeholder* telah terpenuhi, sambil meyakinkan pula bahwa kebutuhan perusahaan akan kontribusi dari *stakeholder* juga terpenuhi [3].

Berdasarkan hasil penelitian, RSUD Undata mengacu pada keputusan Kemenkes yang telah mengatur tentang sistem remunerasi rumah sakit dimana sistem ini merupakan sistem upah, yang tergolong dalam beberapa komponen yakni :

1. *Basic salary* (gaji/tunjangan yang tidak berpengaruh pada pendapatan rumah sakit,
2. *Incentive* (dasar pemberiannya sesuai dengan kebijakan dan bukan berdasarkan hal seperti gaji atau tunjangan,
3. *Merit* (semacam reward karena prestasi yang dicapai)

Pada unit rawat jalan ditetapkan *reward-punishment* untuk setiap penilaian kinerja yang ada, sehingga setiap tenaga kerja mendapatkan *reward* berupa bonus ataupun bentuk

kesejahteraan lainnya, namun akan ada *punishment* bagi setiap tenaga kerja yang mengalami penurunan kualitas pelayanan. Sistem ini sesuai dengan Kementrian kesehatan RI melalui keputusannya

No.625/Menkes/SK/V/2010 tentang pedoman penyusunan sistem remunerasi pegawai BLU Rumah Sakit di lingkungan Kemenkes juga telah mengatur remunerasi di rumah sakit^[4].

Strategi sangat diperlukan untuk mengukur kinerja organisasi sebab dapat dijadikan sebagai monitor (acuan) sudah sejauh mana tujuan organisasi telah dicapai, sehingga pihak manajemen bisa mengambil langkah cepat dan tepat dalam membuat keputusan untuk menyempurnakan kinerja organisasi. Strategi adalah penspesifikasian hubungan yang diinginkan manajemen di antara beberapa perspektif. Selain itu, strategi juga memiliki arti penting bagi sebuah perusahaan karena strategi mendefinisikan faktor-faktor kunci keberhasilan, yang akan memberikan motivasi kepada orang-orang untuk mencapainya jika faktor-faktor tersebut diukur dan dihargai^[5].

Namun pada penerapannya informan merasa sistem ini tidak berpengaruh pada kualitas serta kinerja Unit rawat jalan RSUD Undata Palu, sesuai dengan kinerja pelayanan yang diukur dalam skala kepuasan pasien, unit rawat jalan RSUD Undata Palu masih belum dapat memberikan pelayanan yang sesuai dengan peraturan ketepatan waktu pelayanan, sehingga masih banyak pasien yang merasa kurang puas akibat keterlambatan pelayanan yang dilakukan oleh tenaga kesehatan.

Berdasarkan hal diatas, penilaian yang dilanjutkan kepada tenaga kesehatan ini dipengaruhi oleh pelatihan dan pengembangan diri dan kualitas terhadap tenaga kesehatan, pelatihan dan pengembangan terhadap tenaga kesehatan yang ada di Unit rawat jalan RSUD Undata Palu dirasakan masih belum maksimal dikarenakan masih banyaknya tenaga kesehatan yang merasa belum merata mendapatkan pelatihan guna pengembangan keprofesiannya serta masih banyaknya nepotisme terhadap pemilihan pemberian kesempatan belajar tenaga kesehatan guna mengembangkan keahlian khusus.

Processes (Proses)

Setelah strategi yang diperlukan untuk memenuhi keinginan *Stakeholder*, kemudian kita perlu menentukan proses-proses apa saja yang dibutuhkan untuk meraih strategi tersebut^[3].

Berdasarkan hasil penelitian, untuk menjalankan strategi yang telah ditetapkan oleh pihak rumah sakit terhadap unit rawat jalan, kepala unit rawat jalan berperan penting demi terlaksananya strategi tersebut sebagai pemantau serta supervisi yang akan mengevaluasi kinerja tenaga kesehatan Unit rawat jalan.

Sesuai dengan teorinya Neely, *et al.* (2002) mengungkapkan bahwa proses dalam hal ini dapat didefinisikan sebagai apa yang membuat perusahaan bekerja, atau dengan kata lain proses adalah cetak biru untuk apa pekerjaan dikerjakan, kapan dan di mana, serta bagaimana pekerjaan tersebut harus dieksekusi^[6].

Salah satu variabel dari sistem remunerasi RSUD Undata Palu, adalah ketepatan waktu yang dapat banyak mempengaruhi kualitas dari pelayanan di unit rawat jalan, dan untuk menjalankan strategi tersebut rumah sakit memberikan tanggung jawab penuh terhadap kepala instalasi rawat jalan untuk memantai dan juga mengevaluasi kinerja tenaga kesehatan yang ada di unit rawat jalan.

Selain itu Hansen & Mowen (2009) juga menjelaskan lebih lanjut mengenai definisi proses sebagai sarana menciptakan nilai dari para *stakeholder*, jadi perspektif ini mencakup identifikasi hal-hal yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan atau dengan kata lain memenuhi keinginan dan kebutuhan *stakeholder* (*stakeholder satisfaction*)^[7].

Namun pada kenyataannya pasien Unit rawat jalan, mengeluhkan masih lambannya pelayanan yang diberikan oleh Unit rawat jalan RSUD Undata palu, dikarenakan masih banyaknya tenaga kesehatan yang belum melaksanakan pelayanan dengan tepat waktu sesuai dengan ketepatan waktu yang berlaku, meskipun mereka tetap mendapatkan penjelasan yang baik mengenai sakit/penyakit yang diderita. Hal ini tidak sesuai dengan Kepmenkes No. 129 Tahun 2008 tentang Pelayanan Pasien, standar pelayanan per pasien adalah rata-rata 10 sampai 15 menit, dan untuk waktu tunggu pasien dirawat jalan rata-rata 5 sampai 60 menit. Dengan kata lain, penilaian untuk perspektif ini, tidak berjalan sesuai dengan perencanaan strategi yang ada^[2].

Selanjutnya Sesuai dengan sistem yang berlaku RSUD Undata memang

memberikan *reward* dan *punishment* kepada setiap tenaga kesehatan untuk dorongan peningkatan kualitas kinerja setiap pelayanan, akan tetapi dalam hal koordinasi pemberian pelatihan terhadap tenaga kerja dirasakan masih sangat kurang kondusif untuk tata cara penginformasian pelatihan bagi pengembangan tenaga kesehatan. Sementara untuk pemberian sanksi kepada petugas yang melanggar pihak Rumah sakit memberikan beberapa tahap peneguran, seperti teguran langsung dari kepala Unit rawat jalan, setelah itu bila tidak berpengaruh maka akan dikeluarkan SP (Surat Peringatan) yang merupakan surat teguran dan juga bersamaan dengan adanya pemotongan tunjangan atau gaji.

Tidak hanya itu saja, dalam proses administrasi kerja sama yang telah dijalin oleh pihak rumah sakit juga mengalami kualitas penurunan kinerja seperti pengakuan informan bahwa masih banyaknya data-data pasien yang kurang lengkap sehingga setiap bulannya pihak BPJS Kesehatan harus mengembalikan berkas untuk dilengkapi lagi oleh pihak RS, dan inilah yang dinilai menjadi kendala untuk setiap pekerjaan verifikator BPJS kesehatan. Hal ini dapat berpengaruh dengan koordinasi kedepannya. Melakukan peningkatan koordinasi dalam memaksimalkan kinerja antara verifikator BPJS kesehatan dengan pihak internal rumah sakit merupakan satu kesatuan dalam proses. Dalam proses kerja yang dilakukan, input data tagihan sampai pemberesan berkas lengkap hal tersebut merupakan tugas RS. Setelah

berkas lengkap tagihan akan muncul dan barulah akan dilakukan verifikasi.

Capabilities (Kapabilitas)

Langkah selanjutnya setelah proses adalah menentukan kemampuan-kemampuan apa saja yang dibutuhkan untuk menjalankan proses yang ada. Kapabilitas dapat dimaksudkan sebagai kombinasi dari orang-orang, praktik-praktik, teknologi, dan infrastruktur perusahaan yang secara kolektif merepresentasikan kemampuan organisasi untuk menciptakan nilai dari *stakeholder* melalui bagian khusus dari operasinya [8].

Berdasarkan hasil penelitian, informan mengatakan bahwa Unit rawat jalan RSUD Undata Palu masih banyak membutuhkan kemampuan tambahan SDM serta beberapa fasilitas dan bangunan pendukung terlaksananya pelayanan kesehatan yang prima, sesuai dengan Peraturan Menteri Kesehatan No 340 Rumah Sakit Umum Kelas B adalah rumah sakit umum yang mempunyai fasilitas dan kemampuan pelayanan medis sekurang-kurangnya 11 Spesialistik dan Sub Spesialistik Terbatas. Penyakit dalam, Kesehatan anak, Kebidanan dan penyakit kandungan, Bedah, Anestesi, THT, Kulit dan Kelamin, Radiologi, Patologi klinik, Psikiatri, Neurologi, Mata, Bedah Digestif/Ortopedi, Kardiologi.

Selanjutnya untuk setiap RS juga hendaknya memiliki ruangan yang cukup memadai untuk dapat melakukan pelayanan kesehatan yang nyaman mungkin. Namun dalam hal kepemilikannya RSUD Undata sebagai Rumah sakit umum kelas B, dilihat dari

segi SDMnya masih kurang seperti bedah saraf yang sama sekali belum ada dan juga masih ada beberapa yang dokter ahli dari segi jumlah masih sangat kurang. RSUD Undata palu juga dari segi fasilitas dan ruangan masih dirasakan perlu untuk dilakukan pembenahan dan perluasan untuk kenyamanan setiap pelayanan kesehatan.

Sementara terhadap kepemilikan SDM yang ada di Unit rawat Jalan, RSUD Undata Palu dinilai informan memiliki penurunan terhadap kualitas kinerja serta pelayanan. Kualitas dan ketelatenan dalam memberikan pelayanan kepada pasien adalah hal utama bagi setiap tenaga kesehatan dalam memberikan pelayanan kesehatan kepada setiap pasien, sehingga pengembangan pendidikan dan bidang keahlian bagi tenaga kerja wajib untuk semua RS. Karena kurangnya pelatihan dan pengembangan terhadap setiap tenaga kesehatan ini, menjadi salah satu faktor yang menjadi penyebab penurunan kualitas pelayanan. Selanjutnya fasilitas penunjang seperti ruang pemeriksaan dan kursi tunggu dirasakan juga menjadi salah satu indikator yang harus diperhitungkan untuk kenyamanan pasien selama melakukan pengobatan di RS.

Melalui penilaian informan juga merasa bahwa tidak adanya sistem evaluasi yang tepat menjadi salah satu hal yang menghambat peningkatan kemampuan yang ada di Unit rawat jalan RSUD Undata Palu, dalam suatu unit pelayanan perlu adanya evaluasi kinerja yaitu penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil kerja dari suatu unit. Disertai dengan

tujuan untuk menentukan kebutuhan kerja secara tepat untuk mencapai hasil yang maksimal. Sesuai dengan fungsi penilaian dan evaluasi terhadap kinerja, dalam hal penilaian kinerja tenaga kesehatan yang ada di Unit rawat jalan RSUD Undata palu, dirasakan masih belum maksimal untuk itu, perbaikan pola penilaian dirasakan sangat diperlukan sehingga dapat mengevaluasi kinerja setiap tenaga kesehatan yang ada.

Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Kuncoro (2005) bahwa Kapabilitas (*capability*) menunjukkan kapasitas atau kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan sumberdaya yang dimilikinya untuk mencapai tujuan, yang diinginkan. Kapabilitas terus dikembangkan sebagai hasil dari interaksi kompleks yang saling menguntungkan serta keterkaitan antara sumber daya yang terlihat dan tak terlihat berdasarkan perkembangan, pertukaran, atau berbagi informasi dan pengetahuan dalam suatu organisasi. Kapabilitas menjadi penting ketika dikombinasikan secara unik menciptakan kompetensi inti yang memiliki nilai strategis dan dapat menghasilkan keunggulan kompetitif^[9].

Stakeholder Contribution (Kontribusi Stakeholder)

Pada konsep ini, selain mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan *stakeholder* perusahaan juga mengidentifikasi kontribusi apa yang dibutuhkan dan diinginkan dari para *stakeholder* untuk mengembangkan kemampuan yang dimiliki. *Stakeholder contribution* merepresentasikan sesuatu

yang diberikan oleh *stakeholder* yang memberikan manfaat untuk perusahaan. Hal ini berkebalikan dengan *stakeholder satisfaction* yang merepresentasikan keinginan dan kebutuhan yang diharapkan akan dipenuhi oleh perusahaan^[3].

Anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD) adalah rencana keuangan tahunan pemerintah daerah yang disetujui oleh Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dan ditetapkan dengan peraturan pemerintah. Berdasarkan hasil penelitian informan mengharapkan adanya bantuan pemerintah daerah melalui APBD guna mengembangkan pelayanan kesehatan terhadap masyarakat. Dalam hal ini, memasukkan anggaran perbaikan bangunan, kualitas dan mutu rumah sakit dalam rancangan keuangan tahunan pemda dirasakan perlu untuk peningkatan rumah sakit.

Selanjutnya pemberian kritik dan saran masyarakat selaku penerima layanan kesehatan juga menjadi kontribusi yang diharapkan sebagai dasar penilaian yang subyektif dari penerima layanan kesehatan.

Stakeholder sepatutnya dituntut untuk mempunyai kontribusi pada organisasi. Sehingga menurut konsep *performance prism*, kinerja juga dihubungkan dengan kemampuan organisasi untuk memaksimalkan kontribusi *stakeholder* dalam membantu operasi organisasi^[10].

Namun pada penerapannya kontribusi yang diharapkan tidak didapatkan sesuai dengan harapan dan keinginan dari masing-masing *stakeholder*, contohnya pemberian kritik dan saran ini masih sangat kurang karena

masih banyak infoman juga masih pasif dalam hal membangun fasilitas kemasyarakatan berbasis kesehatan ini, sehingga masih banyak diantara pasien yang merasa tidak perlu untuk memberikan kritik dan saran.

Sebaliknya kepada tenaga kesehatan, kontribusi yang diharapkan adalah dapat mengerjakan tugas dan tanggung jawab dengan baik sebagai bentuk kontribusi kepada Unit rawat jalan RSUD Undata Palu, Pelayanan kesehatan sesuai dengan standar yang berlaku serta tepat waktu memang menjadi tanggung jawab setiap petugas kesehatan dengan didukung sarana dan prasana serta fasilitas yang memadai.

Tenaga kesehatan RSUD Undata palu mengakui bahwa telah melakukan tugas mereka sesuai prosedur serta standar pelayanan yang ada hanya saja kelengkapan fasilitas yang kurang memadai dirasakan menjadi hambatan untuk setiap pemberian pelayanan secara maksimal.

Penilaian Kinerja dengan Menggunakan Konsep Performance PRISM di Unit Rawat Jalan RSUD Undata Palu

Di dalam penelitian ini, kinerja akan menjadi topik utama. Oleh karena itu, perlu dijelaskan terlebih dahulu mengenai apa yang dimaksud dengan kinerja. Kinerja adalah keberhasilan personel, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategi yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan ^[10].

Sesuai dengan pengertiannya pada penelitian ini, peneliti memfokuskan diri untuk melakukan Penilaian pada kinerja unit rawat jalan RSUD Undata Palu,

peneliti akan melakukan penilaian keberhasilan unit rawat jalan dengan menggunakan konsep yang mengedepankan penilaian dari berbagai aspek *stakeholder* yaitu konsep *performance prism*.

Performance Prism merupakan sebuah teori yang dikembangkan oleh *Universitas Cranfield*, Konsep ini mencobamemperbaiki kekurangan-kekurangan yang ada pada metode-metode sebelumnya seperti *Balanced Scorecard* yang merupakan sistem pengukuran kinerja komprehensif meliputi aspek keuangan. Kelebihan konsep ini dibanding dengan metode-metode sebelumnya adalah bahwa *Performance Prism* mencoba mempertimbangkan seluruh *stakeholder* dari perusahaan seperti investor, pelanggan, karyawan, Peraturan Pemerintah sebagai bagian yang saling terintegrasi. *Stakeholder* itu sendiri dapat didefinisikan sebagai Individu atau kelompok, baik di dalam maupun di luar perusahaan, yang mempunyai kepentingan terhadap hidup dan matinya perusahaan dan sekaligus dapat mempengaruhi kinerja organisasi.

Seperti yang dijelaskan dalam definisi tersebut, *stakeholder* atau pemegang kepentingan di dalam perusahaan terdiri dari banyak pihak, dan kepentingan dari masing-masing pihak tersebut pun berbeda-beda. Walaupun di satu sisi kepentingan-kepentingan dari masing-masing *stakeholder* tersebut berbeda-beda dan terkadang saling berbenturan, namun di sisi lain masing-masing *stakeholder* tersebut juga memiliki hubungan yang saling menguntungkan. Oleh karena itu,

penting bagi perusahaan untuk mempertimbangkan masing-masing kebutuhan dan kontribusi dari para *stakeholder*.

Dalam *Performance Prism* pendekatan dimulai dari menentukan siapa sajakah *stakeholder* yang terlibat dalam perusahaan, bukan dari strategi apa yang diterapkan di perusahaan.

Berdasarkan hasil observasi awal peneliti telah menetapkan beberapa *stakeholder* yang menjadi peran penting dalam penilaian kinerja unit rawat jalan RSUD Undata Palu, *stakeholder* terdiri atas :

1. *Stakeholder* wakil direktur pelayanan RSUD Undata Palu, yang dalam hal ini adalah pemegang penilaian terpenting, selaku pimpinan beliau merupakan orang yang mengetahui setiap susunan strategi, unit pelayanan yang ada di RSUD Undata Palu, *stakeholder* Pasien Unit rawat jalan RSUD Undata Palu, yang menjadi penerima setiap layanan kesehatan,
2. *Stakeholder* tenaga kesehatan, sebagai tenaga kerja yang menjadi pelaksana setiap strategi yang telah disusun oleh *stakeholder* wakil direktur pelayanan,
3. *Stakeholder* pasien, dalam hal ini pasien merupakan penerima layanan yang diberikan oleh Unit rawat jalan RSUD Undata Palu, yang secara langsung merupakan penerima hasil kinerja keseluruhan unit ini,
4. *Stakeholder* instansi terkait, pada penelitian ini, peneliti memilih BPJS Kesehatan sebagai instansi terdekat yang menjalin kerja sama dengan pihak unit rawat jalan RSUD

Undata Palu, BPJS Kesehatan dinilai dapat efektif memberikan penilaian kinerja unit rawat jalan RSUD Undata palu sesuai dengan tingkat kepentingannya.

Selanjutnya setelah menentukan masing-masing dari *stakeholder* yang mempunyai kepentingan dalam mengembangkan penilaian kinerja unit rawat jalan RSUD Undata Palu, peneliti melakukan wawancara mendalam, observasi langsung terhadap kinerja unit rawat jalan dengan menggunakan konsep *Performance Prism*. Filosofi *Performance Prism* berasal dari sebuah bangun prisma yang memiliki lima sisi yaitu untuk sisi atas dan bawah adalah kepuasan dari pemegang kepentingan (*stakeholder satisfaction*) dan kontribusi dari pemegang kepentingan (*stakeholder contribution*). Sedangkan untuk ketiga sisi berikutnya adalah strategi (*strategy*), proses (*process*) dan kapabilitas (*capability*). Prisma juga dapat membelokkan cahaya yang datang dari salah satu bidang ke bidang yang lainnya. Hal ini menunjukkan kompleksitas dari *Performance Prism* yang berupa interaksi dari kelima sisinya.

Berdasarkan hasil penelitian secara keseluruhan penilaian kinerja dengan menggunakan konsep *Performance Prism* di unit rawat jalan RSUD Undata Palu, sesuai dengan perspektif masing-masing *stakeholder*, kinerja unit ini performanya masih kurang, masih sangat jauh dari nilai baik dimata *stakeholder* dan dirasakan perlu untuk mendapatkan prioritas perbaikan kinerja secara keseluruhan.

Sesuai dengan teori kinerja yang dikemukakan oleh Sedarmayanti, kinerja (*Performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara ilegal tidak melanggar hukum dan sesuai moral dan etika. Kata kunci dari pengertian kinerja adalah Hasil dari pekerja, proses atau organisasi, terbuka secara konkrit, dan dapat diukur, serta dapat dibandingkan dengan standart yang telah ditentukan.

Kinerja di unit rawat jalan RSUD Undata Palu dapat dinilai kurang performa dikarenakan *stakeholder* yang berwenang telah menyusun strategi yang ada namun dalam proses dan penerapannya masih dirasakan belum maksimal, masih banyak hal – hal yang membuat ketidakpuasan pada masing-masing *stakeholder*.

Begitupun timbal balik yang dirasakan perlu dari masing-masing *stakeholder* masih dinilai kurang, kerjasama serta proses koordinasi yang masih lamban dan dinilai menjadi penghambat kinerja unit ini.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rumita dkk (2007) yang berjudul Pengukuran kinerja Instalasi Rawat Jalan Rumah Sakit Umum Daerah Kodya Semarang dengan menggunakan *Performance Prism* menunjukan hasil kinerja berada pada skala menengah, yang berarti perlu mendapat prioritas perbaikan untuk kinerja^[10].

E. KESIMPULAN

Adapun kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Masing-masing *stakeholder* masih merasa belum puas dengan kinerja Unit rawat jalan, hal ini dilihat dari informan yang masih mempermasalahkan ketepatan waktu, kinerja pelayanan yang masih dibawah rata-rata standar yang ada serta keluhan pasien tentang waktu tunggu, dari segi administratif *stakeholder* instansi yang bekerja sama cukup puas dengan ketepatan penyediaan kelengkapan peryaratan yang ada, secara keseluruhan Unit rawat jalan dinilai belum performa dalam hal kepuasan *stakeholder*.
2. Sementara untuk strategi unit rawat jalan RSUD Undata Palu, menggunakan sistem remunerasi yang telah diatur dalam Kepmenkes No. 625/Menkes/SK/V/2010 yang mengatur tentang Pedoman Penyusunan Sistem Remunerasi Pegawai BLU.
3. Dalam proses pelaksanaan strategi, Kepala unit Rawat jalan RSUD Undata Palu, berperan penting dalam melaksanakan penilaian serta evaluasi, Kepala Unit Rawat Jalan berfungsi mengawasi setiap pelayanan serta menjadi penilai untuk setiap tugas dan fungsi tenaga kesehatan yang di Unit rawat jalan, namun selama perjalanan proses masih banyak yang menjadi hambatan seperti masih banyaknya tenaga kesehatan yang mengalami penurunan kualitas dan juga

keluhan pasien terhadap pelayanan kesehatan terhadap pasien.

4. Dalam hal kapabilitas untuk menunjang proses kinerja unit rawat jalan ada hambatan yang dinilai karena tidak adanya pengembangan untuk kemampuan oleh masing-masing *stakeholder* seperti peningkatan terhadap tenaga kesehatan dan juga ketersediaan fasilitas medis serta kesehatan dan keselamatan kerja kepada tenaga kesehatan, menjadi indikator penting penurunan kualitas pelayanan pasien.
5. Sementara untuk *Stakeholder Contribution* (kontribusi *stakeholder*), setiap keterbatasan SDM maupun fasilitas yang tersedia diharapkan mendapatkan bantuan pemerintah melalui APBD guna mengembangkan pelayanan kesehatan, tidak hanya itu kontribusi seperti melaksanakan dan memberikan pelayanan prima kepada masyarakat menjadi tanggung jawab bagi setiap tenaga kesehatan serta saran dan kritik yang membangun dan aktif dari setiap penerima pelayanan kesehatan menjadi kepentingan bersama dalam hal membangun fasilitas kemasyarakatan berbasis kesehatan.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, maka peneliti memberikan beberapa saran dan rekomendasi yaitu:

- 1 Peningkatan kualitas serta pembangunan sarana dan prasarana terhadap unit rawat jalan menjadi pertimbangan yang harus diperhitungkan demi memenuhi kepuasan masing-masing *stakeholder*.
- 2 Kinerja unit rawat jalan RSUD Undata palu diharapkan dapat mengacu kepada strategi dan sistem yang telah diberlakukan yakni sistem remunerasi.
- 3 Dalam proses pelaksanaan strategi diharapkan setiap *stakeholder* selalu berkoordinasi dengan baik memaksimalkan kinerja untuk mencapai tujuan bersama.
- 4 Perhatian terhadap kemampuan yang dimiliki sebagai bentuk pengembangan kualitas kinerja menjadi hal yang harus di pertimbangkan oleh unit ini, pelatihan serta pengembangan keprofesian, peningkatan kualitas sarana dan prasarana serta menjalankan fokus strategi yakni pemberian *reward* dan *punishment* kepada tenaga kesehatan harus dapat berjalan dengan baik dan sesuai dengan strategi yang diterapkan.
- 5 Pemberian kontribusi menjadi hal kecil namun diharapkan harus tetap terlaksanakan sebagai pertimbangan dan bahan evaluasi akhir untuk kinerja unit rawat jalan RSUD Undata palu.
- 6 Diharapkan pada penelitian selanjutnya untuk dapat dikaji lebih dalam lagi mengenai penilaian kinerja terutama untuk kinerja pelayanan bagi masyarakat luas, dengan menggunakan konsep terbaru yang lebih baik lagi.

DAFTAR PUSTAKA

1. Sarjono, Ester Melani. 2009. *Analisis Kinerja Pelayanan Rawat Inap dan Rawat Jalan ditinjau dari Aspek Non Finansial pada Rumah Sakit Ibu 2007-2008*
2. Kepmenkes, Nomor 129 Tahun 2008 *Tentang Pelayanan Pasien.*
3. Bintari, Anisa Tri. 2012. *Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan menggunakan Metode Performance Prism pada PT Tunas Dwipa Matra Cab. Godean Periode Januari-Juli 2012*
4. Kepmenkes, Nomor 625/Menkes/SK/V/2010 *Tentang Pedoman Penyusunan Sistem Remunerasi Pegawai BLU Rumah Sakit.*
5. Anthony, Robert N., & Govindarajan, Vijay. 2009. *Management Control System.* New York: Mc Graw Hill.
6. Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. 2002. *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success.* London:Prentice Hall.
7. Hansen, Don R., dan Mowen, Maryanne M. 2009. *Akuntansi Manajerial.* Jakarta: Salemba Empat.
8. Rosy, Brilliant. 2009. *Pelaksanaan Penilaian Kinerja Pegawai Puskesmas Demangan Taman Kota Madiun.*
9. Kuncoro, Mudrajad. (2003). *Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi: Bagaimana meneliti & menulis tesis?.* Jakarta: Penerbit Erlangga.
10. Rumita, Rani Heri Suliantoro, Martin Lilik A. 2013. *Pengukuran*

Kinerja Instalasi Rawat Jalan Rumah Sakit Umum Daerah Kodya Semarang Dengan Menggunakan Metode Performance Prism